

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu adalah hasil-hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan atau referensi terhadap penelitian yang sedang dilaksanakan peneliti. Berikut ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
1.	Judul dan Peneliti	Pengaruh <i>Human Relation</i> Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah (Asrifah, 2015)
	Tujuan Penelitian	Mengetahui dan menganalisis pengaruh <i>human relation</i> terhadap kinerja pegawai
	Metode Penelitian	Populasi: 126 pegawai Kanwil Kemenag Sulawesi Tengah. Teknik sampel: <i>Proportional Stratified Random Sampling</i> . Metode analisis: Regresi linier berganda
	Hasil Penelitian	<i>Human relation</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah sebesar 64,9%. Semakin baik keterampilan <i>human relation</i> pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.
2.	Judul dan Peneliti	Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB), <i>Human Relation</i> , dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Kesehatan Cabang Pangkalpinang (Yanti, 2016)
	Tujuan Penelitian	Mengetahui dan menganalisis kajian tentang pengaruh <i>organization citizenship behavior</i> (OCB), <i>human relation</i> , dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
	Metode Penelitian	Populasi: 52 karyawan tetap dan honorer BPJS Kesehatan Cabang Pangkalpinang. Teknik sampel: <i>Sampling</i> jenuh (metode sensus) Metode analisis: Regresi linier berganda
	Hasil Penelitian	<i>Organization citizenship behavior</i> , <i>human relation</i> , dan iklim organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
3.	Judul dan Peneliti	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja (Studi pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu) (Putri dan Utami, 2017)
	Tujuan Penelitian	Mengetahui adanya pengaruh antara variabel OCB yaitu <i>altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue</i> terhadap kinerja karyawan.
	Metode Penelitian	Populasi: 49 perawat ruang rawat inap RS Baptis Batu Teknik sampel: <i>Sampling</i> jenuh (metode sensus) Metode analisis: Regresi linier berganda
	Hasil Penelitian	Adanya pengaruh positif yang signifikan secara simultan dan parsial antara OCB terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Jurnal Ilmiah Penelitian

Berdasarkan Tabel 2.1 maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, yakni pada variabel bebas penelitian terdahulu menggunakan variabel *human relation* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, pada variabel terikat penelitian terdahulu menggunakan variabel yang sama dengan penelitian sekarang yaitu kinerja. Penelitian sekarang menggunakan populasi dan sampel yang sama dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu karyawan. Kesamaan lainnya adalah teknik pengambilan sampel yakni menggunakan *total sampling* atau juga disebut *sampling* jenuh dan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Tabel 2.1 juga menunjukkan bahwa penelitian-penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan jumlah variabel bebas. Penelitian terdahulu menggunakan satu variabel bebas hanya *human relation*, atau hanya *organizational citizenship behavior* (OCB). Bahkan terdapat penelitian terdahulu yang menggunakan 3 variabel bebas yaitu *human relation*, OCB, dan iklim organisasi.

B. Tinjauan Pustaka

1. *Human Relation*

a. Pengertian *Human Relation*

Human relation dalam arti luas adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak (Effendy, 2009:48). Adapun menurut Hasibuan (2012) bahwa *human relation* merupakan hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.

Human relation yang baik antara seluruh pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan tentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi ataupun bersama akan selesai dengan baik, sehingga dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan berbagai pengertian dari para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *human relation* adalah hubungan yang harmonis antara seluruh pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan berdasarkan kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.

b. Anggapan Dasar Dalam Pendekatan *Human Relation*

Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan *human relation*, yaitu: (a) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial bukan faktor psikologis, (b) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi karyawan, (c) Karyawan biasanya memberikan reaksi suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok dari pada individu, (d) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat

penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal, (e) Penganut aliran *human relation* menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan (Bungin, 2006:276).

c. Aspek *Human Relation*

Reece dkk (2008:16) mengemukakan bahwa ada tujuh aspek *human relation* yang menggambarkan keadaan *human relation* dalam suatu organisasi, yakni:

1) Komunikasi (*communications*)

Bukanlah berlebihan untuk menggambarkan komunikasi sebagai “hati dan jiwa” hubungan manusia. Komunikasi adalah sarana untuk memahami diri dan orang lain. Untuk tumbuh dan berkembang sebagai pribadi, individu harus mengembangkan kesadaran dan keterampilan yang diperlukan untuk berkomunikasi secara efektif.

2) Kesadaran diri (*self-awareness*)

Salah satu cara terpenting untuk mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan orang lain adalah dengan mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang diri sendiri. Dengan meningkatnya kesadaran diri, muncul pemahaman yang lebih besar tentang bagaimana perilaku individu mempengaruhi orang lain. Kesadaran diri memungkinkan individu untuk berdiri terpisah dan memeriksa cara kita "melihat" diri sendiri, dan juga untuk melihat orang lain. IQ hanya menyumbang sekitar 20 persen kesuksesan seseorang dalam hidup. Sisanya, adalah “kecerdasan emosional”. Dari semua elemen yang membentuk kecerdasan emosional, kesadaran diri adalah yang terpenting. Defisit kesadaran diri bisa merusak hubungan pribadi seseorang dan karirnya.

3) Penerimaan diri (*self-acceptance*)

Tingkat yang individu sukai dan menerima diri adalah sejauh mana individu benar-benar bisa menyukai dan menerima orang lain. Penerimaan diri adalah dasar interaksi yang sukses dengan orang lain. Dalam situasi kerja, orang dengan konsep diri yang positif cenderung lebih baik dalam menghadapi perubahan, menerima tanggung jawab lebih mudah, mentolerir perbedaan, dan umumnya bekerja dengan baik sebagai anggota tim. Konsep diri yang negatif, bagaimanapun, dapat menciptakan penghalang hubungan interpersonal yang baik. Penerimaan diri sangat penting tidak hanya untuk membangun hubungan dengan orang lain tetapi juga untuk menetapkan dan mencapai tujuan. Semakin individu yakin bisa melakukannya, semakin besar kemungkinan dicapai.

4) Motivasi (*motivation*)

Kebanyakan orang yang terlibat dalam studi motivasi mencari jawaban atas dua pertanyaan: “Bagaimana saya memotivasi diri sendiri?” dan “Bagaimana saya memotivasi orang lain?” Jika individu benar-benar berkomitmen untuk mencapai kinerja puncak, individu tersebut harus memotivasi dirinya dari dalam. Dorongan dalam untuk keunggulan bisa sangat kuat. Untuk memotivasi orang lain, individu perlu memahami teori yang telah terbukti dengan baik, teori yang diteliti dengan baik dan strategi motivasi yang prima.

5) Kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan adalah blok bangunan dari semua hubungan yang sukses dengan rekan kerja, pelanggan, anggota keluarga, dan teman-teman. Ada bukti kuat bahwa rendahnya tingkat kepercayaan pada

angkatan kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, inovasi yang tertahan, tekanan tinggi, dan pengambilan keputusan yang lamban. Bila kurangnya kepercayaan ada di dalam sebuah organisasi, penurunan arus informasi hampir selalu hasilnya. Karyawan mengkomunikasikan lebih sedikit informasi kepada atasan mereka, mengungkapkan pendapat dengan enggan, dan menghindari diskusi. Kerjasama, jadi perlu dalam *setting* kerja modern, memburuk. Ketika iklim kepercayaan hadir, pembahasan masalah yang jujur dan pertukaran ide dan informasi bebas lebih mungkin terjadi.

- 6) Keterbukaan diri (*self-disclosure*)
Pengungkapan diri dan kepercayaan adalah dua bagian dari keseluruhan. Semakin terbuka individu bersama orang, semakin percaya individu tersebut membangunnya. Semakin percaya ada hubungan, semakin aman individu untuk mengungkapkan siapa dirinya. Pengungkapan diri juga merupakan bagian dari komunikasi yang baik dan membantu menghilangkan permainan menebak yang tidak perlu. Manajer yang membiarkan bawahan mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka membantu karyawan tersebut memenuhi tanggung jawab mereka.

- 7) Penyelesaian konflik (*conflict resolution*)
Konflik dalam satu bentuk atau permukaan lainnya hampir setiap hari dalam kehidupan banyak pekerja. Individu mungkin mengalami konflik saat bolak-balik bekerja saat sopir yang ceroboh memotongnya di jalan keluar jalan bebas hambatan. Jika pekerjaan individu mencakup tanggung jawab pengelolaan supervisory,

individu tersebut akan menghabiskan banyak waktu dalam penyelesaian konflik, mencoba menyelesaikan konflik di antara anggota stafnya. Sebagai anggota tim, individu mungkin menganggap peran mediator saat anggota tim lainnya bentrok. Konflik juga muncul saat orang tua bekerja berusaha menyeimbangkan tuntutan kerja dan keluarga. Kondisi stres di rumah sering mengganggu kinerja kerja, dan tekanan kerja membuat atau memperbesar masalah di rumah. Kemampuan untuk mengantisipasi atau menyelesaikan konflik bisa menjadi keterampilan yang tak ternilai harganya.

Adapun menurut Jalaludin dalam Rukmana (2010:15), *human relation* dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain: kebutuhan untuk bekerjasama, kesiapan mental, pengendalian emosional, dan latar belakang budaya.

d. Hubungan *Human Relation* dengan Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2001:65) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sikap mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, kedisiplinan, komunikasi, sarana pra sarana, dan kesempatan berprestasi. Komunikasi berhubungan erat dengan *human relation*, karena komunikasi (*communication*) adalah salah satu indikator dari *human relation* (Reece dkk., 2008:16).

Selain itu, menurut Effendy (1997:132) bahwa *human relation* juga ditujukan sebagai bentuk komunikasi secara persuasif yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja yang mendorong motivasi kerja

karyawan ke arah yang lebih produktif. Artinya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *human relation* yang terjalin di dalam perusahaan.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Pengertian OCB

OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi (Robbins, 2008:31). Adapun menurut Organ dalam Lubis (2015:77) bahwa OCB merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang dilakukan karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi perusahaan secara efektif.

b. Dimensi OCB

Menurut Organ, dkk (2006:120) bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) terdiri dari lima dimensi adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*, yaitu perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.
2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan.

Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan *reward* maupun penghargaan yang akan diterima.

3. *Sportsmanship*, yaitu perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal, dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.
5. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan.

c. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2002) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja antara lain prestasi, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab. Tanggung Jawab berhubungan erat dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), karena tanggung jawab adalah perilaku *civic virtue*, yaitu perilaku karyawan yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan (Organ dkk., 2006:120).

Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa organisasi akan dapat menghasilkan kinerja dengan baik bilamana terdapat suatu kelaziman dimana karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran sesama karyawan,

berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif. Organisasi yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Artinya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dilakukan oleh para karyawan di perusahaan.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:153). Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Sementara menurut Rivai dan Sagala (2009:548-549) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas pada satuan periode waktu tertentu.

b. Pengukuran Kinerja

Menurut Dessler (2009:316) bahwa ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual sebagai berikut:

- 1) *Quality*, yaitu tingkat dimana hasil kinerja dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian, dan dapat diterima dari suatu aktivitas.
- 2) *Productivity*, yaitu kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
- 3) *Job knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dalam hal tindak lanjut pekerjaan.
- 5) *Availability*, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
- 6) *Independence*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan bimbingan dari pengawasnya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hasibuan (2002) terdapat enam faktor yang mempengaruhi penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu:

1. Prestasi
Penilaian hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan niat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran, serta tingkat motivasi.
2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Kerjasama

Penilaian kesediaan berkerjasama dengan karyawan lain secara vertikal (dengan sesama) dan horisontal (dengan pimpinan atau bawahan), di dalam maupun di luar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen serta kemampuan dalam mengambil keputusan dalam batas kuasanya.

6. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2001:65) faktor-faktor yang

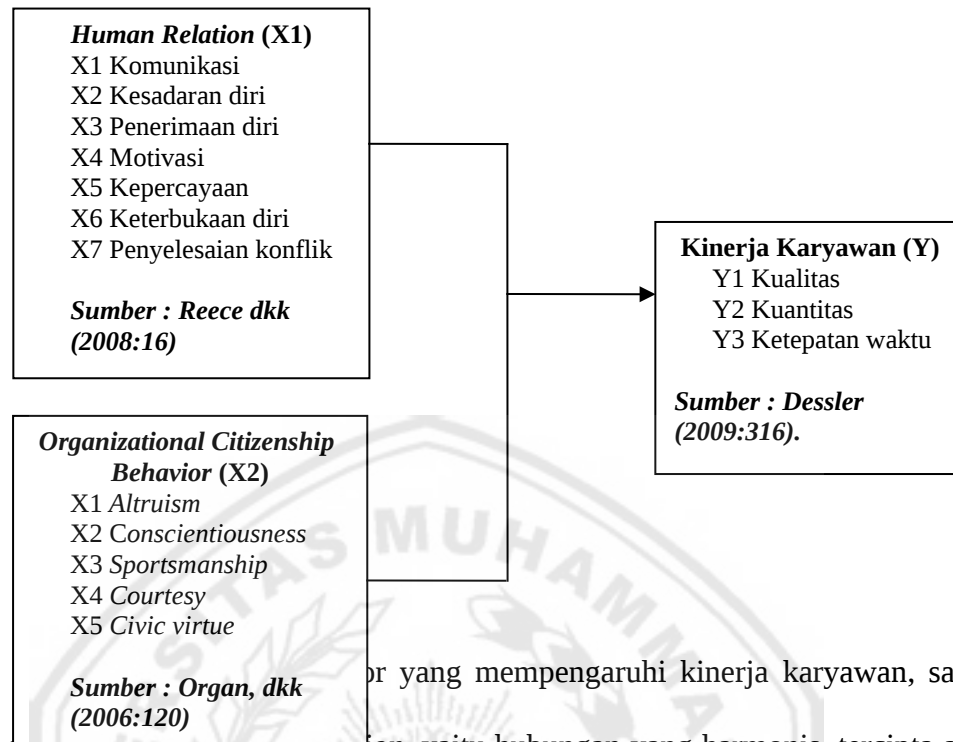
mempengaruhi kinerja antara lain sikap mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, kedisiplinan, komunikasi, sarana pra sarana, kesempatan berprestasi.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu dan tinjauan teori, maka kerangka pikir pada penelitian ini sebagaimana pada gambar berikut.

Gambar 2.1

Keterkaitan *Human Relation* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan



Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah *human relation*, yaitu hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama (Hasibuan, 2012). Selain *human relation*, variabel lain dalam penelitian ini yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Ulrich dalam Kelana (2009:60) adalah perilaku dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut OCB. Oleh karena itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh perilaku OCB yang ada dalam diri karyawan. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Yanti (2016) serta Putri dan Utami (2017) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis

Berdasarkan pada tinjauan penelitian terdahulu, tinjauan teori, dan kerangka pikir, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

Hasil penelitian Asrifah (2015) dan Yanti (2016) menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Adapun hasil penelitian Yanti (2016) serta Putri dan Utami (2017) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : *human relation* dan *organizational citizenship behavior*,
berpengaruh terhadap kinerja karyawan Jatim Park 1 Kota Batu.

Hasil penelitian Yanti (2016) menunjukkan variabel *human relation* memiliki pengaruh lebih besar dibanding variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Diduga *human relation* merupakan variabel yang paling
berpengaruh terhadap kinerja karyawan Jatim Park 1 Kota Batu.